

WYŻSZA SZKOŁA  
EKONOMICZNA  
W BOCHNI



# Folia Oeconomica Bochniensia

*Zeszyty naukowe nr 6*

Bochnia 2007

Komitet Redakcyjny

dr hab. Ryszard Szewczyk prof. WSE - przewodniczący  
dr Teresa Kamińska-Blichowska - sekretarz  
dr hab. Krystyna Przybylska prof. WSE  
dr hab. Maria Kosek-Wojnar prof. WSE  
dr Danuta Krzywdą prof. WSE  
dr Elżbieta Maciejowska prof. WSE

Recenzenci

dr hab. Maria Kosek-Wojnar prof. WSE  
prof. dr hab. Wanda Sułkowska  
dr hab. Ryszard Szewczyk prof. WSE  
prof. dr hab. Zygmunt Szyma

Redaktor naukowy

dr hab. Ryszard Szewczyk prof. WSE

Projekt okładki i układ graficzny tekstu:

inż. Małgorzata Filipczuk

Redaktor techniczny

inż. Małgorzata Filipczuk

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia 2007

ISSN 1731-2310

Wszelkie prawa zastrzeżone  
All right reserved

Wydawca

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni  
32-700 Bochnia, ul. Trudna 1

## Zeszyty naukowe nr 6

2007

Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni

### Spis treści

<i>Wanda Czopik</i>	5
Opodatkowanie dochodów osób fizycznych w krajach Unii Europejskiej	
<i>Agnieszka Herdan</i>	27
Przesłanki i warunki funkcjonowania nadzoru korporacyjnego	
<i>Artur Hohuj</i>	47
Nowe możliwości dla rozwoju polskich województw w świetle <i>Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007- 2015</i>	
<i>Artur Hohuj, Dominika Hohuj</i>	61
Planowanie strategiczne w gminie miejskiej na przykładzie Krakowa w pierwszych latach funkcjonowania samorządu (1990-1994)	
<i>Krystyna Piotrowska-Breger</i>	73
Studiowanie jako sytuacja psychologicznie nowa	
<i>Krystyna Przybylska</i>	81
Polityka rozwoju klastrów	
<i>Jerzy Syrytczyk</i>	97
Kwestia Pitagorejska	
<i>Ryszard Szewczyk</i>	113
Ślepy zaulek głównego nurtu ekonomii	
<i>Barłomiej Wrona, Tomasz Wołowicz</i>	129
Struktura systemu podatkowego, a wzrost gospodarczy	
<i>Bernard Ziębicki</i>	149
Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej	

*Wanda Czopik*

## **Opodatkowanie dochodów osób fizycznych w krajach Unii Europejskiej**

### **WSTĘP**

Systemy podatkowe krajów Unii Europejskiej mają znaczny wpływ na dalszą ścisłą integrację Wspólnoty. W ostatnim okresie w wielu państwach członkowskich przeprowadzono reformy podatkowe, a w niektórych jeszcze wciąż one trwają. Jakkolwiek harmonizacja podatków bezpośrednich – w przeciwnieństwie do podatków pośrednich – nie jest przewidziana w Traktacie o WE, to jest możliwa na mocy art. 100 Traktatu o WE. Zasady opodatkowania dochodów osobistych pozostają w kompetencjach państw członkowskich. Jednak koordynacja pewnych zasad na poziomie UE może okazać się niezbędna w niektórych sytuacjach w celu zapewnienia swobód określonych Traktatem i wyeliminowania barier podatkowych w działalności ponadgranicznej podmiotów. W niektórych sytuacjach niezbędna jest koordynacja polityki dotyczącej opodatkowania dochodów osobistych w celu zapobieżenia podwójnemu opodatkowaniu lub braku opodatkowania działalności ponadgranicznej. W przypadku braku harmonizacji opodatkowania dochodów osobistych wydaje się zasadnym respektowanie przez państwa członkowskie podstawowych zasad określających swobodny przepływ pracowników, usług i kapitału oraz swobodę zakładania przedsiębiorstw.

We współczesnym świecie wiele osób fizycznych, podejmując decyzje o miejscu pracy, a często i miejscu zamieszkania, bierze pod uwagę system opodatkowania obowiązujący w danym kraju.

Zaprezentowana praca nie jest szczegółową analizą systemów podatkowych obowiązujących we wszystkich krajach tworzących Wspólnotę Europejską. Tematyka podatków jest tak obszerna, że każdemu z dwudziestu siedmiu krajów można by poświęcić osobną publikację.

Celem niniejszej pracy jest dokonanie charakterystyki opodatkowania dochodów osób fizycznych w krajach Unii Europejskiej. W pracy tej wyjaśniono pojęcie podatku i przedstawiono jego wewnętrzną strukturę, a także najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu klasyfikacje podatków. Ponadto dokonano charakterystyki podatku dochodowego od osób fizycznych. Pracę zamknięto

*Agnieszka Herdan*

## Przesłanki i warunki funkcjonowania nadzoru korporacyjnego

### 1. Wprowadzenie

Skandale ostatnich lat takie jak Enron, Worldcom czy Parmalat wskazują na nieprawidłowości w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Globalizacja gospodarki światowej, przenoszenie działalności poza granice jednego kraju, powstawanie coraz bardziej złożonych podmiotów gospodarczych sprawia, że mimo coraz większej ilości uregulowań prawnych w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw nie udało się zapobiec wielu skandalom finansowym.

Jednym z rozwiązań mającym zapewnić lepsze funkcjonowanie podmiotów gospodarczych ma być efektywny nadzór korporacyjny. Jednocześnie różnica w rozwoju rynków finansowych w poszczególnych krajach, koncentracja własności, aktywność rynku fuzji i przejęć oraz cała gama uwarunkowań politycznych i historycznych sprawiają, że wykształciły się bardzo zróżnicowane modele i systemy nadzoru korporacyjnego.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie istoty i specyfiki nadzoru korporacyjnego. W pierwszej części omówiono pojęcie nadzoru korporacyjnego oraz funkcji, jakie spełnia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Część druga prezentuje podstawowe modele nadzoru korporacyjnego oraz omawia wybrane systemy.

### 2. Pojęcie nadzoru korporacyjnego - nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski

Pojęcie nadzoru korporacyjnego (ang. corporate governance) po raz pierwszy pojawiło się w naukach ekonomicznych w publikacji A. Smitha, „*The Wealth of Nations*” w 1776r. Zwrócił on wtedy szczególną uwagę na rozdzielanie w ówczesnych korporacjach własności i kontroli oraz wynikające z tego konsekwencje<sup>1</sup>.

We współczesnej teorii ekonomii pojęcie nadzoru korporacyjnego pojawiło się w pierwszej połowie lat trzydziestych XX wieku za sprawą A. Berle’a

i G. Meansa<sup>2</sup>. Od tego czasu zaczęto zwracać coraz więcej uwagi na relacje między nadzorem korporacyjnym a efektami osiąganymi przez podmioty gospodarcze.

Systematyka nadzoru korporacyjnego ma charakter niejednorodny. W miarę rozwoju gospodarek i powstawania coraz bardziej złożonych struktur gospodarczych pojawiały się też różne podejścia do nadzoru korporacyjnego. Zdaniem J. Kaya i A. Silberstone'a definicja i rzeczywiste znaczenie terminu nadzoru korporacyjnego w poszczególnych krajach jest kształtowane pod wpływem uwarunkowań historycznych i instytucjonalnych, prowadzących do określonego sposobu widzenia tego, czym jest, a czym powinien być nadzór korporacyjny<sup>3</sup>.

Niektórzy autorzy uważają, że nadzór korporacyjny to nowoczesna nazwa problemu, który od wielu lat nurtuje spółki, a który dotyczy sposobu, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i różnymi grupami interesariuszy (rozliczają się przed nimi) oraz zapewniają spółce strukturę właściwie służącą realizacji tego celu.

Autorzy teorii agencji są zdania, że nadzór korporacyjny koncentruje się na badaniu powiązań (relacji) pomiędzy właścicielami firmy, a wynajętymi przez nich agentami, którzy w imieniu właścicieli zarządzają firmą (kontrolują ją) i mają obowiązek maksymalizowania stanu posiadania jej właścicieli. Właściciele, umożliwiając menedżerom pełnienie obowiązków, przenoszą na nich część swoich uprawnień do podejmowania decyzji, zaś nadzór korporacyjny powinien zapewnić zgodność tych decyzji z interesami właścicieli firmy.

Najczęściej pod pojęciem nadzoru nad działalnością spółek rozumie się „zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli, który łagodzi konflikt interesów między menedżerami a akcjonariuszami wynikający z oddzielenia własności od kontroli”<sup>4</sup>. W gospodarce rynkowej występuje wiele mechanizmów umożliwiających kontrolę działalności spółki. Zewnętrzną sprawuje najczęściej rynek kapitałowy, rynek produktów czy też rynek pracy, zaś wewnętrzną chociażby komórki kontroli czy audytu wewnętrznego.

Jednocześnie coraz większej wagi nabierają także problemy nie tylko wynikające z relacji pomiędzy akcjonariuszami a wyższą kadrami kierowniczą, ale również będące efektem relacji występujących między samymi akcjonariuszami. W tym kontekście nadzór korporacyjny oznacza „wiązkę mechanizmów wykozystywanych do kontrolowania i koordynowania różnych zachowań, mających własne interesy, udziałowców, którzy współdziałają z profesjonalną kadrami zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed korporacją zadań”<sup>5</sup>.

Bardzo kompleksowo definiuje nadzór korporacyjny OECD jako sieć relacji pomiędzy kadrami kierowniczą, zarządem, radą nadzorczą, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesów, która tworzy strukturę pozwalającą na ustalanie celów spółki, środków niezbędnych do ich realizacji oraz sposobów monitorowa-

nia wyników<sup>6</sup>. Tak więc jest to system obejmujący zasady i procedury gwarantujące prawidłowe zarządzanie spółką, poprzez zatrudnienie właściwych dyrektorów, którym prawidłowo przypisano prawa i obowiązki, oraz którzy działają zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i interesami wszystkich zainteresowanych stron.

Często pod pojęciem nadzoru korporacyjnego rozumie się zbiór mechanizmów i instytucji, jakie działają na rzecz lepszej współpracy między poszczególnymi grupami zaangażowanymi w działalność przedsiębiorstwa, takimi jak menedżerowie, akcjonariusze, pracownicy, dostawcy, klienci czy też społeczność lokalna, dla realizacji interesu podmiotu gospodarczego. Oznacza to, że głównym celem nadzoru jest zapewnienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zagwarantowanie ochrony inwestorom czy też szeroko rozumianym interesariuszom przy eliminowaniu ewentualnych nadużyć na przykład ze strony dominujących udziałowców czy menedżerów.

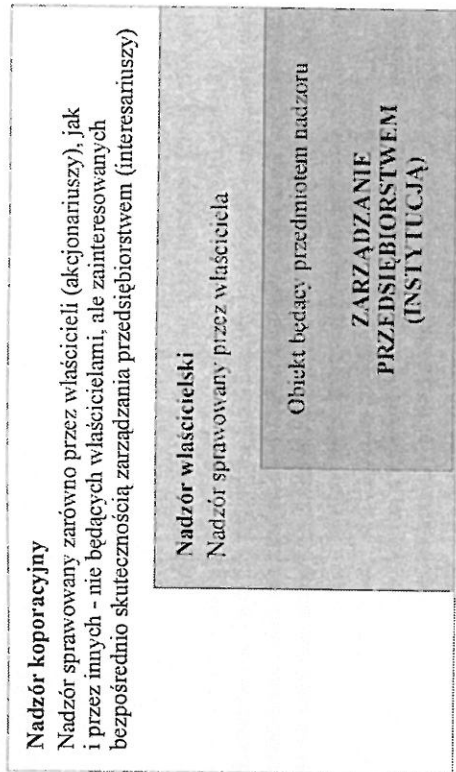
H. Baer i C. Gray określają nadzór właścicielski jako monitoring i kontrolę konieczne do zdobycia dostępu do niezbędnych informacji, podjęcia decyzji inwestycyjnych oraz monitorowania agentów (menedżerów) do działań w interesie właścicieli kapitału<sup>7</sup>.

Natomiast P. Tamowicz definiuje nadzór właścicielski jako system prawnych i ekonomicznych instytucji (formalnych i nieformalnych reguł działania) służących regulowaniu stosunków kontraktowych pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie korporacji (akcjonariuszy, kredytodawców, menedżerów, pracowników, dostawców)<sup>8</sup>.

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu często używane są zamiennie dwa terminy *nadzór korporacyjny* oraz *nadzór właścicielski*. Nadzór właścicielski jest zazwyczaj pojęciem węższym niż nadzór korporacyjny (zob. Rysunek 1). Jest on rozumiany jako „egzekwowanie praw własnościowych przez formalnych przedstawicieli w radach nadzorczych – wynika z przepisów prawa spółek i statutu spółki, dotyczy więc sfery prawnej korporacji”<sup>9</sup>. Oznacza to, iż obejmuje on tylko relacje pomiędzy właścicielami korporacji, a osobami nią zarządzającymi, natomiast pomija innych uczestników mających znaczący wpływ zarówno na kształtowanie wartości firmy jak i zainteresowanych jej wynikami takich jak chociażby pracownicy, dostawcy, odbiorcy, rynek kapitałowy czy też związki zawodowe. Każda z tych osób (tzw. interesariuszy) jest zainteresowana działalnością firmy, wpływa na cele osiągnięte przez nią, wysuwa wobec niej żądania i ma rzeczywistą lub potencjalną możliwość ich wyegzekwowania<sup>10</sup>.



Rysunek 1  
Pole obserwacji badawczych wyznaczonych terminami „nadzór właścicielski” i „nadzór korporacyjny”



Źródło: Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań, Organizacja i Kierowanie*, 2000, nr 2

Według K. Lisa i H. Stereniczuka<sup>11</sup>, biorąc pod uwagę stosowane instrumenty, kształtujący się w Polsce system nadzoru nad spółkami jest nadzorem o charakterze wewnętrznym, dlatego nadal w większym stopniu odpowiada nadzorowi właścicielskiemu niż nadzorowi korporacyjnemu. Tak ujęty nadzór korporacyjny ogranicza się tylko do struktury i funkcjonowania instytucji nadzorczych w postaci rad dyrektorów (rad nadzorczych) oraz praw i przywilejów akcjonariuszy w procesach nadzorowania działalności przedsiębiorstwa.

Jednak całkowity zbiór zagadnień, jakie pojawiają się w ramach omawianej problematyki jest dużo szerszy i charakteryzuje się znacznym stopniem złożoności i trudności, co wynika przede wszystkim z faktu, że w procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, w sposób bezpośredni lub pośredni, zaangażowanych jest wiele osób i instytucji, między innymi takie jak udziałowcy/akcjonariusze, menedżerowie, pracownicy, kredytodawcy, dostawcy, klienci. Dlatego zagadnienia nadzoru korporacyjnego dotykają wielu dziedzin, chociażby takich, jak mikroekonomia, organizacja i zarządzanie teorią informacji, prawo, rachunkowość, psychologia, socjologia, czy też polityka.

Należy jednocześnie zauważyć, iż mimo wysiłków podejmowanych zarówno przez naukowców jak i praktyków wciąż brakuje kompleksowego ujęcia w postaci spójnej teorii lub modelu, istoty i roli, jaką powinny pełnić organy nadzoru nad działalnością spółek<sup>12</sup>.

### 3. Funkcje nadzoru korporacyjnego

Istnieje wiele prób definiowania funkcji spełnianych przez organy nadzoru. Typowe wąskie podejście reprezentuje H. Mintzberg, który rozróżnia siedem podstawowych funkcji nadzoru<sup>13</sup>:

- wybór kierownictwa spółki,
- sprawowanie bezpośredniej kontroli w sytuacjach kryzysowych,
- rewizja decyzji zarządczych i wyników ekonomicznych,
- absorbowanie wpływów zewnętrznych,
- tworzenie kontraktów (zdobywanie funduszy) dla organizacji
- wspieranie wizerunku organizacji,
- przekazywanie porad i zaleceń.

Z kolei Amerykański Instytut Prawa (American Law Institute) wskazuje następujące obszary działań nadzoru<sup>14</sup>:

- wybór, ocena, zwalnianie osób z naczelnego kierownictwa firmy a także określanie wysokości ich wynagrodzeń,
- nadzór nad działalnością korporacji, ocena sposobu zarządzania korporacją,
- ocena i aprobowanie celów finansowych korporacji oraz głównych planów i działań,
- ocena i aprobowanie głównych zmian, pod kątem ich zgodności z nadzornymi zasadami audytu i rachunkowości,
- wykonywanie innych funkcji określonych przez przepisy prawne lub statut spółki.

W przypadku gospodarek będących w fazie tworzenia regulacji w zakresie nadzoru korporacyjnego zwraca się szczególną uwagę na<sup>15</sup>:

1. stworzenie systemu kontroli działań korporacji, których cele nie muszą być zgodne z celami gospodarki narodowej,
2. kontrola międzynarodowych korporacji, które mogą zdominować gospodarkę lokalną,
3. zapewnienie odpowiedzialności spółek nie tylko przed akcjonariuszami, ale także przed interesariuszami,
4. zapewnienie, że działania firm są zgodne z narodowymi regulacjami i standardami prawnymi,
5. zapewnienie społecznej odpowiedzialności działań realizowanych przez przedsiębiorstwa
6. jednakowa ochrona interesów wszystkich inwestorów.

Te ostatnie zalecenia wychodzą poza wąskie rozumienie nadzoru korporacyjnego, zgodnie, z którym istotą nadzoru jest zapewnienie wsparcia przy zarządzaniu firmą w celu maksymalizacji rynkowej wartości spółki. Skutki nadzoru mają więc szerszy wymiar, gdyż odnoszą się do odpowiedzialności korporacji

wobec innych, niż tylko akcjonariusze, grup interesów związanych z działalnością korporacji: społeczności i władz lokalnych, instytucji finansowych, pracowników, dostawców i konsumentów.

#### 4. Modele nadzoru korporacyjnego

Modele nadzoru korporacyjnego można utożsamiać z mechanizmami tworzącymi charakter własności i kontroli nad przedsiębiorstwami w ramach gospodarki. Mechanizmy te widoczne są w formach własności korporacji, istniejących strukturach ich kontroli oraz procesach, za pośrednictwem których zachodzą zmiany we własności i kontroli. Wymagania prawne, takie jak wymogi publikacyjne giełdy, standardy rachunkowości, prawo dotyczące fuzji i przejęć, nadają kształt systemom nadzoru korporacyjnego w poszczególnych krajach.

Znaczącą rolę w badaniach z zakresu nadzoru korporacyjnego odgrywa ocena na zależności pomiędzy radą nadzorczą a kierownictwem spółki. Najczęściej zwraca się uwagę na dwa podejścia: teorię agencji oraz teorię dobrego gospodarza.

**Teoria agencji** (ang. agency theory) zakłada, że między radą nadzorczą a zarządem występuje konflikt interesów. Podkreśla on, iż rola rad nadzorczych sprowadza się głównie do zatwierdzania decyzji i monitorowania działań zarządu firmy. Natomiast teoria dobrego gospodarza (ang. stewardship theory) zakłada zbieżność interesów menedżerów i właścicieli firm (inwestorów). W tym przypadku rada nadzorcza pełni nie tylko funkcje kontrolne, ale wspiera działania zarządu swoją wiedzą i doświadczeniem, zaś interesy właścicieli firmy są postrzegane przez zarząd jako jeden z wielu celów działalności firmy. Jak więc widać, w przypadku teorii agencji mamy do czynienia z radą o priorytecie finansowym, zaś w przypadku teorii dobrego gospodarza - z radą o priorytecie przemysłowym.

Niektórzy autorzy podkreślają, że konstrukcja modelu nadzoru korporacyjnego w spółkach kapitałowych opiera się nie tylko na charakterze zależności pomiędzy radą nadzorczą i zarządem, lecz również na sile tych zależności. Można przedstawić następujące relacje między pozycją rady nadzorczej i zarządu<sup>16</sup>:

- mocna rada / mocny zarząd,
- mocna rada/słaby zarząd,
- mocny zarząd/słaba rada,
- słaba rada/słaby zarząd.

Mocną lub słabą pozycję każdego z tych organów wyznaczają przede wszystkim ich skład osobowy, osobowość każdego z członków oraz intensywność wykonywania przydzielonych obowiązków.

Można również spotkać autorów rozpatrujących nadzór korporacyjny z dwóch przeciwnych punktów widzenia - w ujęciu wąskim i szerokim. Kryterium

takiego podziału stanowi problem bardzo eksponowany we współczesnych rozważaniach nad nadzorem korporacyjnym, a mianowicie określenie jego celu. W ujęciu wąskim nadzór korporacyjny obejmuje formalny system odpowiedzialności (rozrachunku) najwyższego szczebla zarządzania przed akcjonariuszami. Jest to model akcjonariuszy, nazywany też zintegrowaną wartością dla akcjonariuszy. W najszerszym ujęciu nadzór korporacyjny opisuje sieć formalnych i nieformalnych relacji dotyczących korporacji. Jest to model grup udziałowych, nazywany też podejściem pluralistycznym.

W pierwszej koncepcji uważa się, że interesy grup zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (udziałowych) mają drugorzędne znaczenie w stosunku do akcjonariuszy. Zachęca się spółki do ustanawiania długoterminowych relacji z grupami udziałowymi, jednakże nie wywiera się żadnych nacisków na wbudowanie w struktury i procesy nadzoru korporacyjnego reguł zapewniających odpowiedzialność (rozliczanie się) spółki przed tymi grupami. Często można spotkać pogląd, iż mediacje dotyczące roszczeń grup udziałowych mogą przyczynić się do pogorszenia wyników działania podmiotu gospodarczego i wspomagać dowolność zachowań menedżerów.

Różnorodne rozumienie pojęcia nadzoru korporacyjnego wpływa na zróznicowanie systemów określających zakres odpowiedzialności wynikający z definiowania charakteru relacji między spółką a kluczowymi grupami ją tworzącymi.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez J. Hawleya i A. Williamsa w 1996 roku na zlecenie OECD można wyróżnić następujące modele nadzoru właścicielskiego<sup>17</sup>:

- prosty model finansowy(ang. simple financial model),
- model odpowiedzialnego gospodarza (ang. stewardship model),
- model interesariusza ( ang. stakeholder model),
- model polityczny (ang. political model).

Podstawą prostego modelu finansowego jest zaprojektowanie zasad operacji i mechanizmów motywacyjnych, w taki sposób, iż sprawią one, że rezultaty działań menedżerów (agentów) będą odpowiadały oczekiwaniom właścicieli kapitału. Instrumentem pozwalającym osiągnąć ten cel – zarówno w zakresie projektowania, jak i realizacji – jest rada dyrektorów, która ma za zadanie kierować interesami właścicieli. Otoczenie polityczne i prawne korporacji w tym aspekcie ograniczone pole stanowienia w tym obszarze, tworzy jednak ogólne mechanizmy regulacyjne, które zapewniają minimalne zespolenie różnych interesów, w tym także wykraczających poza interesy akcjonariuszy<sup>18</sup>.

Model odpowiedzialnego gospodarza opiera się na założeniu, że menedżerowie są dobrymi gospodarzami korporacji i efektywnie działają w celu osiągnięcia wysokiego poziomu zysków oraz zwrotu z inwestycji dla akcjonariuszy. Zwolennicy tego podejścia, uważają, że menedżerowie są motywowani przede

wszystkim przez potrzebę osiągnięć i poczucie odpowiedzialności. Biorąc to pod uwagę, byłoby znacznie lepiej, gdyby uwolniono ich od podległości w stosunku do niezależnych dyrektorów stanowiących większość w radach dyrektorów, gdyż rada złożona z niezarządzających dyrektorów jest z założenia całkowicie nieskuteczna<sup>19</sup>. Skutecznym instrumentem nadzoru może być tylko rada składająca się wyłącznie z zarządzających dyrektorów gdyż kadry kierownicze nie trzeba przecież kontrolować, bo kontroluje się sama.

Model interesariusza oparty jest na tzw. teorii interesariuszy, zgodnie, z którą przedsiębiorstwo ma wiele zobowiązań w stosunku do swojego otoczenia, a jego właściciele nie są jedynym i najważniejszym podmiotem, jakiemu powinno ono służyć. Firma jest systemem interesariuszy, operującym w granicach większego systemu społecznego, który dostarcza prawnej i rynkowej infrastruktury koniecznej do działalności firmy. Celem firmy jest tworzenie bogactwa lub wartości dla interesariuszy w wyniku przekształcenia zainwestowanych przez nich środków w dobra i usługi. Natomiast celem dyrektorów (rady) i menedżerów powinno być maksymalizowanie całkowitego bogactwa tworzonego przez firmę.

Natomiast model polityczny zakłada, że duże znaczenie ma ustawodawstwo, które w określony sposób uprzywilejowuje grupy tworzące władze korporacji. Chodzi, bowiem o alokację różnych korzyści, jakich może dostarczyć korporacja (władza, przywileje, zyski). Dystrybucja korzyści między interesariuszy jest, więc wynikiem państwowych decyzji, a jako taka bywa zmienna i powinna ewoluować wraz ze zmianami określonych tradycji politycznych.

## 5. Systemy nadzoru korporacyjnego

### 5.1. Klasyfikacja systemów nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny funkcjonuje w zróżnicowanym środowisku, co sprawia, że pojawiają się zróżnicowane podejścia i kształtują się zróżnicowane systemy. Do najistotniejszych elementów kształtujących system nadzoru korporacyjnego należą<sup>20</sup>:

- koncepcja korporacji,
- forma organu nadzorującego,
- „cichy” akcjonariusz mający możliwość wywierania wpływu na decyzje menedżerów,
- rola giełdy w systemie gospodarki narodowej,
- obecność lub brak zewnętrznego rynku kontroli korporacji,
- struktura własności,
- poziom zależności wynagrodzeń kierownictwa od rezultatów korporacji,
- horyzont czasowy relacji ekonomicznych.

We współczesnej literaturze poświęconej nadzorowi korporacyjnemu różni się cztery podstawowe rodzaje nadzoru korporacyjnego (zobacz Tabela 1):

- anglo-amerykański,
- niemiecki
- łaciński,
- japoński.

Tabela 1

Klasyfikacja systemów nadzoru korporacyjnego

Podjęcie	Rynkowe	Oparte na relacjach w środowisku (sieciowe)	System japoński
	System anglo-amerykański	System niemiecki	System łaciński
Kraje	Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Kanada, Australia	Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia
Koncepcja korporacji	Instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	Instytucjonalna	Instytucjonalna
Forma organu nadzoru korporacyjnego	Pojedynczy organ	Podwójny organ	Pojedynczy lub podwójny organ
Wpływowy akcjonariusz	Akcyonariusze	Banki, pracownicy, grupy oligarchiczne	Holdingi finansowe, rząd, rodziny – ogólnie: grupy oligarchiczne
Ważność giełdy	Duża	Średnia/duża	Średnia
Aktywność rynku kontroli korporacji	Duża	Brak	Brak
Koncentracja własności	Niska	Średnia/wysoka	Wysoka
Zależność wynagrodzeń od rezultatów	Wysoka	Niska	Średnia
Horyzont czasowy	Krótki	Długi	Długi

Źródło: Weimer J., Papae J.C., *The Taxonomy of Systems of Corporate Governance, Corporate Governance, An International Review*, 1999, t.7, nr 2, s.154 [za: Lis K., *Stereotypy H., Nadzór korporacyjny, Oficyna Ekonomiczna*, 2005, s. 123]



## 5.2. Model anglo-amerykański

W Ameryce tradycyjny nadzór korporacyjny ma stać na straży jakości operacji korporacji, tak, aby była ona w stanie maksymalizować wartości cenione przez akcjonariuszy. Instytucjonalnym przejawem tego podejścia jest jednopoziomowa rada dyrektorów, skupiająca wewnętrznych (menedżerowie wysokiego szczebla) i zewnętrznych niezależnych dyrektorów (reprezentujących akcjonariuszy). Rada liczy przeciętnie trzynastu członków.

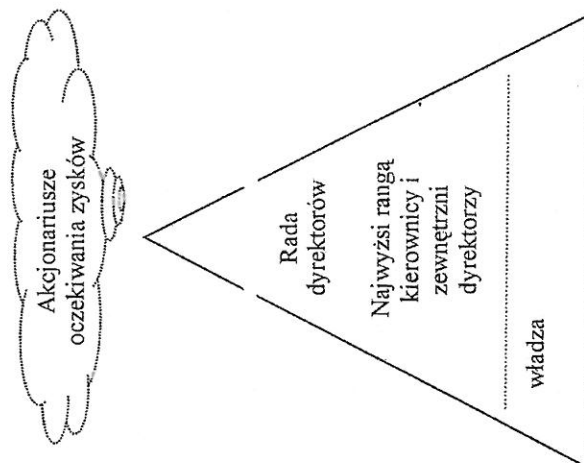
Radę tworzy kilka komitetów, z których najaktywniej działa komitet audytu. Rada spotyka się przeciętnie dziewięć razy w roku. W około 12% korporacji rolę przewodniczącego i prezesa są rozdzielone. Dwa główne obowiązki dyrektora rady w stosunku do akcjonariuszy to lojalność i zachowanie należytej staranności.

Do niedawna akcjonariusze indywidualni tradycyjnie byli właścicielami większości akcji. Styl inwestowania zmienia się jednak i obecnie około 60% akcji jest w posiadaniu inwestorów instytucjonalnych, w większości funduszy emerytalnych i funduszy zbiorowego inwestowania, które z kolei są własnością akcjonariuszy indywidualnych<sup>21</sup>. Zazwyczaj inwestorzy instytucjonalni stosują pasywne podejście sprzedając akcje niepewnej firmy, zamiast starać się wdrażać działania naprawcze przez kontrolę zarządzania.

Prawnym zabezpieczeniem procesów i procedur nadzoru korporacyjnego są sugestie opracowane przez Amerykański Instytut Prawa, warunki nowożytnej giełdy (New York Stock Exchange) i Komisji Papierów Wartościowych (US Securities and Exchange Commission). System ten stawia bardzo wysokie wymagania co do ujawniania informacji o sprawach korporacji.

System amerykański jest skoncentrowany na relacjach między radą dyrektorów a akcjonariuszami. Aż do połowy lat 80. XX wieku rady dyrektorów składały się głównie z pracowników korporacji i kilku osób z zewnątrz zarekomendowanych przez jej prezesa. Ostatnie piętnaście lat to okres poważnych dyskusji o efektywności nadzoru korporacyjnego i zmian struktury i składu rad<sup>22</sup>. Niezależni dyrektorzy mają w nich już znaczny udział, a selekcja nowych kandydatów coraz częściej jest prowadzona przez specjalny komitet rady. Natomiast zewnętrzni niezależni dyrektorzy najczęściej kierują komitetem audytu, co ogranicza monopolistyczną pozycję kierownictwa wyższego szczebla w zakresie dostępu do informacji i ustalenia programu obrad rady (zob. Rysunek 2).

Amerykański model nadzoru korporacyjnego



Rolą rady jest zarządzanie lub nadzorowanie zarządzania w celu maksymalizacji korzyści dla akcjonariuszy

Zgodnie z oficjalną ideologią, korporacja amerykańska to kontrakt zawarty między jej twórcami i nie ma ona w stosunku do społeczeństwa żadnych zobowiązań (pracownicy i inni interesariusze zajmują peryferyjne pozycje)

Źródło: Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór* ..... , op. cit., s. 126

W Wielkiej Brytanii istnieje dość powszechna awersja do regulacji praktyki nadzoru korporacyjnego przez ogólne akty prawne. Podejmuje się natomiast wiele inicjatyw w celu utrzymania systemu opartego na samoregulacji. Model brytyjski w większości aspektów bardzo przypomina rozwiązania amerykańskie. Jednakże występują pewne istotne różnice. Po pierwsze klauzula lojalności dyrektorów nie obowiązuje w systemie brytyjskim, a obowiązki te przechodzą od tych, którzy wybrali dyrektorów, na lojalność wobec spółki jako odrębnej osoby

prawnej<sup>23</sup>. Po drugie nie występuje rozróżnienie na dyrektorów zarządzających i niezarządzających, a role wszystkich dyrektorów rady są równoważne i na tej zasadzie powinny być wynagradzane i sprawowane. Jednocześnie powszechne jest rozdzielanie roli prezesa korporacji i przewodniczącego rady. Po trzecie praktyka nadzoru korporacyjnego oparta na mechanizmach samoregulacji, którego podstawą jest zewnętrzna kontrola sprawowana przez zewnętrzne agencje państwowe. Po czwarte około 75% akcji jest własnością inwestorów instytucjonalnych, zaś pięćdziesięciu kluczowych inwestorów instytucjonalnych tworzy tzw. City Club, który stara się być w bliskim kontakcie z kierownictwem korporacji, aby dysponować najnowszymi informacjami niezbędnymi do podejmowania efektywnych decyzji inwestycyjnych<sup>24</sup>.

### 5.3. System niemiecki

System niemiecki jest oparty na zdecydowanie innych przesłankach niż system angloamerykański. Publiczne korporacje z ograniczoną odpowiedzialnością (AG) oraz prywatne korporacje z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) zatrudniające przynajmniej pięćset pracowników są zobowiązane posiadać radę nadzorczą (Aufsichtsrat) oraz zarząd (Vorstand)<sup>25</sup>. Podobnie jak w Polsce, walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza i zarząd stanowią trzy zasadnicze elementy nadzoru korporacyjnego. Jednakże ich skład i treść odbiegają dużym stopniu od regulacji systemu anglo-amerykańskiego.

Istotną rolę w nadzorze korporacyjnym odgrywają banki, które w wielu wypadkach są dominującym dostarczycielem kapitału. Jednocześnie ich siła nie wynika z własnych inwestycji, ale z możliwości wykonywania prawa głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy w imieniu innych klientów, którzy powierzyli im swoje środki inwestycyjne. Większość akcji w Niemczech stanowią tzw. be-are<sup>26</sup> czyli akcje na okaziciela, które są przez klientów deponowane w bankach. Dzięki temu banki dysponują znacznymi depozytami akcji klientów, które są wyposażone w prawa głosów – prawa te bank może egzekwować i to właśnie daje mu przewagę.

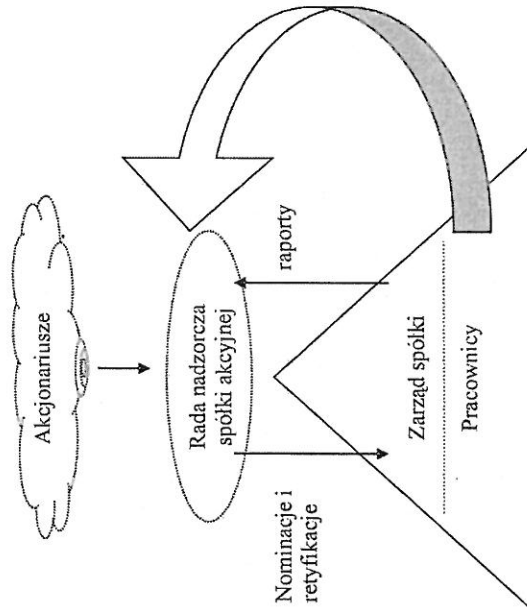
System niemiecki oparty jest na dwóch organach, jednocześnie inaczej rozumiana jest i realizowana rola inwestorów, pracowników i banków. Rada nadzorcza pełni cztery podstawowe funkcje<sup>27</sup>. Po pierwsze ma za zadanie akceptowanie raportów przygotowywanych przez zarząd. Sama rada nie ma obowiązku poszukiwania informacji czy badania konkretnych spraw. Prawne podstawy takich niezależnych dochodzeń istnieją, ale są stosowane bardzo rzadko. Jeśli raporty zostaną uznane za niewystarczające, to zarząd jest proszony o złożenie dodatkowych wyjaśnień. Po drugie ma nadzorować pracę zarządu korporacji w oparciu o otrzymywane okresowo raporty, które są podstawą monitorowania działalności zarządu. Jednocześnie rada pełni funkcję doradczą.

Średnia liczba członków rady nadzorczej niemieckiej korporacji wynosi 13,25 i jest prawdopodobnie największa w Europie<sup>28</sup>. Członkowie rad to w większości emerytowani członkowie zarządu danej korporacji, bankierzy, prawnicy oraz biznesmeni innych korporacji. W większości korporacji rady nadzorcze są tworzone na zasadzie parytetu pracowników lub też w radach nadzorczych znajdują reprezentanci pracowników. Konsekwencją tego może być osłabienie roli rad, a z pewnością dywersyfikacja interesów członków rady.

Za zarządzanie firmą odpowiedzialna jest rada nadzorcza wraz z zarządem. Oba te organy pozostają we wzajemnej zależności. Jednak blisko połowa odchodzących na emeryturę prezesów zarządów przechodzi automatycznie do rady nadzorczej korporacji. Na rysunku 3 zaprezentowano specyfikę niemieckiego systemu nadzoru właścicielskiego.

Rysunek 3

Niemiecki system nadzoru właścicielskiego



Źródło: Lis K., Sierenczuk H., Nadzór..., op. cit., s. 135

W ostatnich latach w niemieckim systemie rad nadzorczych przeprowadzono niewielkie reformy mające poprawić przejrzystość oraz zmniejszyć skłonność do konfliktów interesów. Dotyczą one<sup>29</sup>:

- przymusowej zmiany firmy audytorskiej,
- zwiększenia odpowiedzialności prawnej członków rad – akcjonariusz,

który posiadają akcje stanowiące, co najmniej 5% akcji lub równowartość dwóch milionów Euro może podać radę do sądu za straty wyrządzone korporacji przez radę,

- zwiększenia wymagań, co do przejrzystości transakcji oraz większej wiarygodności na przypadku konfliktu interesów.

#### 5.4 . System łaciński

System łaciński jest usytuowany między systemem angloamerykańskim a niemieckim<sup>30</sup>. Zarówno mianowanie, jak i odwołanie rady dyrektorów wymaga zgody więcej niż połowy akcjonariuszy uprawnionych do głosowania na walnym zgromadzeniu. W większości przypadków 2/3 składu rady to członkowie niezangażowani w bieżące zarządzanie korporacją, zazwyczaj reprezentujący akcjonariuszy mających znaczący pakiet akcji.

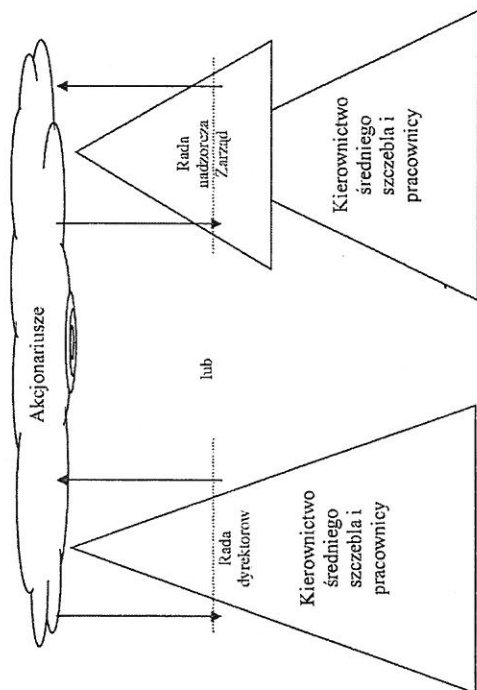
Akcionariusze pełnią dużo większą rolę niż w firmach funkcjonujących według tradycji niemieckiej, ale jest to wpływ daleko mniejszy niż w korporacjach angloamerykańskich<sup>31</sup>. Natomiast zwraca uwagę fakt, że rola akcjonariuszy mniejszościowych jest bardzo ograniczona.

Przykładowo francuskie prawo korporacyjne nie opiera się na zasadzie „jedna akcja-jeden głos” i około 25% akcji może mieć charakter uprzywilejowany, ale bez prawa głosu<sup>32</sup>. Najczęstszą formą prowadzenia działalności są holdingi finansowe, duże korporacje rodzinne oraz korporacje w całości lub w części kontrolowane przez rząd. We Francji, w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii, banki występują jako akcjonariusze, częste są też różne formy własności krzyżowej. Natomiast we Włoszech i Belgii banki nie mogą być właścicielami akcji przedsiębiorstw.

W porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi czy Wielką Brytanią w krajach, w których funkcjonuje łaciński system nadzoru korporacyjnego, występują mało aktywne giełdy, zarówno, pod względem liczby korporacji, jak i liczby transakcji. Jednocześnie brakuje aktywnego rynku kontroli korporacji, charakterystyczna jest natomiast znacząca koncentracja własności akcji<sup>33</sup>. Rysunek 4 prezentuje charakterystykę systemu łacińskiego.

Rysunek 4

Alternatywne modele nadzoru systemu łacińskiego.



Źródło: Lis K. Stewiczuk H., Nadzór ..... op. cit., s. 137

#### 5.5. Model japoński

W Japonii występuje tendencja do zamazywania ostrości podziałów między biznesem a rządem oraz dominacja priorytetów korporacji nad interesami jej właścicieli<sup>34</sup>. W Japonii akcjonariusze mianują radę dyrektorów. Rada ta określa cele strategiczne oraz zatrudnia i kontroluje władze wykonawcze korporacji. W teorii rada powinna reprezentować interesy akcjonariuszy i do pewnego stopnia całego społeczeństwa, jednak w praktyce reprezentuje ona głównie interesy korporacji jako pracowników<sup>35</sup>.

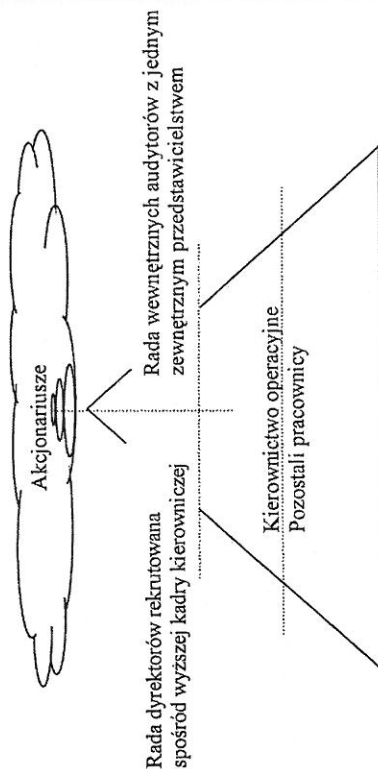
Prawie wszyscy członkowie rady dyrektorów w Japonii są menedżerami wyższego szczebla lub byłymi pracownikami korporacji. Priorytetem dyrektorów jest zapewnienie wzrostu korporacji i zapewnienia wzrostu wartości dla akcjonariuszy. Jednocześnie powinni oni zapewnić ochronę interesów menedżerów poprzez zwiększenie bezpieczeństwa i bonusy, rządu - poprzez podatki oraz lokalnych społeczności - poprzez stabilizację zatrudnienia.

Japońscy akcjonariusze przyjmują zazwyczaj pasywną postawę właścicielską. Indywidualni właściciele stanowią w większości wypadków mniejszość wśród akcjonariatu. Większość akcji od 60% do 80% jest w posiadaniu firm ubezpieczeniowych czy też funduszy emerytalnych. To sprawia, że tylko około 30% akcji znajduje się w publicznym obrocie<sup>36</sup>. Dlatego też zarządy korporacji mogą ignorować presję ze strony indywidualnych akcjonariuszy. Indywidualni

akcjonariusze mają niewielki wpływ na działalność korporacji, natomiast dużo większą siłę oddziaływania mają partnerzy biznesowi, dostawcy, odbiorcy czy banki. Japoński system nadzoru prezentuje Rysunek 5.

Rysunek 5

#### Japoński system nadzoru korporacyjnego Akcjonariusze



Źródło: Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, 2005., s. 140

W systemie japońskim uwagę zwraca fakt wielkości rady dyrektorów, która zazwyczaj składa się z dziesięciu do dwudziestu wyższych rangą menedżerów. Są oni wybierani w oparciu o staż w korporacji oraz osiągnięcia.

## 6. Podsumowanie

Nadzór właścicielski i wprowadzane w jego ramach regulacje mają przyczynić się do sprawniejszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Mają zmniejszać do zagwarantowania efektywnego i przejrzystego zarządzania oraz ograniczyć występowanie nieprawidłowości zwłaszcza w zakresie zarządzania finansami jednostki i ochrony akcjonariuszy mniejszościowych.

Różnice w rozwoju ekonomicznym, sposobach finansowania, istnieniem kulturze korporacyjnej, czy też kulturowych tradycjach spowodowały ukształtowanie się zróżnicowanych struktur zarządzania korporacjami. Bowiem na kształt modelu czy systemu nadzoru korporacyjnego, jaki funkcjonuje w danym kraju, wpływ mają uwarunkowania historyczne, takie jak sposób stanowienia prawa, dyscyplina korporacyjna, poziom rozumienia konieczności wprowadzenia zmian. Powszechnie wyróżniane cztery modele nadzoru korporacyjnego znacząco różnią się od siebie. Najwięcej różnic pojawia się w obszarach składu

i kompetencji rady nadzorczej, zasad wynagradzania dyrektorów, rady nadzorczej i członków zarządu oraz publikacji informacji w tym zakresie. Jednocześnie, mimo że w większości krajów poszukuje się rozwiązań w zakresie nadzoru korporacyjnego, to występujące rozwiązania różnią się między sobą. W niektórych wypadkach wiele kwestii pozostaje nieuregulowanych lub całkowicie pominiętych.



## Przypisy

- <sup>1</sup> Jarzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002, s. 11
- <sup>2</sup> Ibidem, s. 12
- <sup>3</sup> Ibidem, s. 22
- <sup>4</sup> Baysinger B., Hoskisson R. E. *The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, no 1, s. 72, [za: Rudolf S., Urbanek P., Janusz T., Stos D., *Efektyny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 31]
- <sup>5</sup> Koijima K., *Japanese Corporate Governance. An International Perspective*, Kobe Economic & Business Research Series, No. 14, Kobe University Japan, s. 22 [za: Kotadkiewicz L., *Nadzór korporacyjny* ..., op. cit., s. 15]
- <sup>6</sup> Jarzemowska M., *Nadzór* ..., op. cit., s. 25
- <sup>7</sup> Zalega K., *Spór o pojęcie corporate governance*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 3
- <sup>8</sup> Tanowicz P., *Co to jest corporate governance?*, <http://www.pfcg.org.pl/> z dnia 20.03.06
- <sup>9</sup> Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, 2005, s. 30
- <sup>10</sup> Ibidem
- <sup>11</sup> Ibidem, s. 31
- <sup>12</sup> Rudolf S., Urbanek P., Janusz T., Stos D., *Efektyny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 32
- <sup>13</sup> Mintzberg H., *Power In and Around Organisation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983, p. 72
- <sup>14</sup> Simon H.A., *Compensation of Executives*, „Sociometry” 1957, s. 20, [za: Rudolf S., Urbanek P., Janusz T., Stos D., *Efektyny* ..., op. cit., s. 32]
- <sup>15</sup> Dunlop A., *Corporate Governance and Control*, CIMA Publishing, Kogan Page, London 1998, za: Wawrzyniak B., *Corporate Governance: Research Perspective*, w: *In Search of Effective Governance System*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000 [za: Rudolf S., Urbanek P., Janusz T., Stos D., *Efektyny* ..., op. cit., s. 33]
- <sup>16</sup> Janusz T., Stos D., *Efektyny* ..., op. cit., s. 43
- <sup>17</sup> Ibidem, s. 37
- <sup>18</sup> Ibidem
- <sup>19</sup> Ibidem
- <sup>20</sup> Ibidem
- <sup>21</sup> Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór* ..., op. cit., s. 122
- <sup>22</sup> Ibidem
- <sup>23</sup> Ibidem
- <sup>24</sup> Ibidem
- <sup>25</sup> Malling Ch., *Corporate governance*, Oxford University Press 2004, s. 126
- <sup>26</sup> Ibidem, s. 127
- <sup>27</sup> Mają one swoje odpowiedniki w polskiej praktyce nadzoru korporacyjnego..

- <sup>28</sup> Monks A. G., Minow N., *Corporate governance*, Blackwell Publishing, 2004, s. 220
- <sup>29</sup> Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór* ..., op. cit., s. 135
- <sup>30</sup> bliżej niemieckiego
- <sup>31</sup> Monks A. G., Minow N., *Corporate* ..., op. cit., s. 223
- <sup>32</sup> Malling Ch., *Corporate* ..., op. cit., s. 134
- <sup>33</sup> Na przykład pięciu największych akcjonariuszy w korporacjach francuskich ma blisko połowę akcji, a we Włoszech nawet 78%. Za Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór* ..., op. cit., s. 137
- <sup>34</sup> Lis K., Stereniczuk H., *Nadzór* ..., op. cit., s. 138
- <sup>35</sup> Ibidem
- <sup>36</sup> Ibidem